

EuKoNa

(Europäische Kompetenzentwicklung
zum Nachhaltigen Wirtschaften)
Ein Leonardo da Vinci Pilotprojekt

Das Projekt EuKoNa wurde von 2007 bis 2009 unter der Projektträgerschaft des Ministeriums für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen (Dienststelle Soest) durchgeführt. Wesentliche Ziele sind die Entwicklung und Erprobung von Curricula und Lehr-/Lernmaterialien für eine nachhaltige Berufsbildung, die Förderung der Aus- und Weiterbildung des Bildungspersonals (Lehrkräfte, Ausbilder und Dozenten) sowie damit verbunden eine Qualitätsförderung der europäischen Systeme der Berufsbildung für eine nachhaltige Entwicklung.

www.eukona.de



eukona aspekte 05

Konzepte und Unterstützungsangebote zum Nachhaltigen Wirtschaften für Unternehmen in der Ernährungsbranche

Holger Rohn

Konzepte für Unternehmen zur Umsetzung von Nachhaltigkeit in der Ernährungsbranche

Holger Rohn

Um das abstrakte Thema Nachhaltigkeit auf betrieblicher Ebene zu konkretisieren und zu operationalisieren, bedarf es einerseits entsprechender Instrumente, Methoden und Konzepte, andererseits braucht es Beschäftigte in den Unternehmen, die über die entsprechenden Kompetenzen verfügen diese Ansätze umzusetzen. Auf solche möglichen Unterstützungsangebote und -konzepte für Unternehmen und ihre Beschäftigten wird in diesem Beitrag näher eingegangen. Dies erfolgt neben einer thematischen Einführung am Beispiel der in eukona aufbereiteten Angebote für die Ernährungs-/Lebensmittelbranche.

Nachhaltiges Wirtschaften – Konzepte und Angebote für Unternehmen

„Sustainability will be reached on the market or will not be reached at all“ (Friedrich Schmidt-Bleek)

Allein in Deutschland gibt es ca. 3,3 Millionen Unternehmen, davon sind 99 % KMU nach EU-Definition.ⁱ In der Ernährungswirtschaft – der Zielbranche des Projektes eukona – mit den drei großen Bereichen Landwirtschaft, Lebensmittelindustrie und Einzelhandel sind dies insgesamt ca. 456.000 Betriebe mit ca. 2.631.000 Beschäftigten. Alle diese Unternehmen und ihre Beschäftigten sind potenzielle Nutzer von Instrumenten nachhaltigen Wirtschaftens. Hieraus ergeben sich große Potenziale zur Implementierung von Instrumenten Nachhaltigen Wirtschaftens und der entsprechend notwendigen Kompetenzentwicklungsmaßnahmen im Bereich der Aus- und Weiterbildung in der Ernährungswirtschaft.

Instrumente und Konzepte nachhaltigen Wirtschaftens sind insbesondere in den letzten beiden Dekaden in einer Vielzahl entstanden. Dabei lässt sich feststellen, dass einerseits ein großer Teil dieser Instrumente einen Fokus auf Umweltaspekte hat, andererseits viele dieser Instrumente in geförderten Projekten entwickelt und ggf. pilotiert, in den seltensten Fällen aber dann weiterentwickelt bzw. dauerhaft in die Praxis implementiert sowie evaluiert wurden. Desweiteren ist zu beobachten, dass Instrumente mit ökonomischem Fokus wie z.B. Controlling oder die Balanced Scorecard (BSC) weiterentwickelt werden, indem soziale und ökologische Aspekte integriert werden (z.B. Umwelt-/Nachhaltigkeitscontrolling oder Sustainable-BSC). Ferner zeichnet sich in der letzten Dekade eine Tendenz zu mehr Instrumenten ab, die versuchen soziale, ökonomische und ökologische Aspekte integrativ zu betrachten, was oftmals ihre Komplexität erhöht.ⁱⁱ

Inzwischen liegen einige Übersichten zu Instrumenten Nachhaltigen Wirtschaftens in Unternehmen mit sehr unterschiedlichem Fokus, Inhalt und Qualität vor. Eine umfangreiche und aus Sicht des Autors gut strukturierte allgemeine Übersicht zu Instrumenten stellt die in der 2. Auflage erschienene Übersicht des Centre for Sustainability Management darⁱⁱⁱ. Durch die Klassifizierung der Instrumente anhand von sozialen, ökonomischen, ökologischen und integrativen Strukturmerkmalen werden die Wirkungsweisen hinsichtlich der Themenschwer-

punkte deutlich. Die Übersicht besitzt allerdings durch die Zusammenfassung von einzelnen Instrumenten zu Instrumentengruppen und die nicht erfolgende vertiefende Darstellung der Instrumente nur einen begrenzten Nutzen für potenzielle Anwender. Zielgruppenorientierte Aufbereitungen der unterschiedlichen Instrumente und Konzepte für nachhaltiges Wirtschaften anhand transparenter Qualitätskriterien (z.B. Transparenz, Vergleichbarkeit und Zielgruppen- bzw. Bedarfsorientierung) als Basis für eine breite Umsetzung liegen daher nur bedingt vor.^{iv}

Umsetzung von Angeboten für Unternehmen im Projekt eukona

Damit Unternehmen sich am Leitbild Nachhaltiges Wirtschaften ausrichten können, benötigen sie^v:

- Geeignete, praxistaugliche, passgenaue Instrumente und Konzepte, die für die unternehmensspezifische Ausgangssituation und Problemstellung geeignet sind.
- Eine nachhaltige Kompetenzentwicklung, die sich langfristig in der Aus- und Weiterbildung im Unternehmen niederschlägt.

Um bestehende Instrumente, Methoden und Konzepte in eukona nutzen zu können, stellte sich in diesem Kontext die Aufgabe, solche Ansätze mit Relevanz zu identifizieren, zu systematisieren und aufzubereiten. Dies geschah im Sinne der Zielsetzungen des eukona Projektes mit unterschiedlichen Zielrichtungen, wesentliche waren:

- Die interne Sensibilisierung und Kompetenzentwicklung der nationalen und transnationalen Projektpartner zur Praxis Nachhaltigen Wirtschaftens.
- Ein inhaltlicher Input für die zu erstellenden Curricula und Lehr-/Lernmaterialien für die unterschiedlichen Zielgruppen in den Partnerländern.
- Ein Informationsangebot für Unternehmen und ihre Beschäftigten auf dem Internetportal www.csr-food.com^{vi} bzw. als zusätzliches Produkt durch eine Handreichung^{vii}.
- Die Nutzung einzelner Instrumente in den Pilotanwendungen in den Partnerländern.

Zur Bearbeitung dieser unterschiedlichen, umfangreichen Aufgabenstellungen konnte auf verschiedene Vorarbeiten zurückgegriffen werden, ohne die eine entsprechende Umsetzung nicht möglich gewesen wäre. Zum einen konnten die Ergebnisse aus dem Projekt »kompakt – Zukunftssicherung durch nachhaltige Kompetenzentwicklung in KMU der Ernährungsbranche«^{viii} genutzt werden, zum anderen unterschiedliche Vorarbeiten zu Instrumenten und Konzepten nachhaltigen Wirtschaftens, an denen die Projektpartner Trifolium und Wuppertal Institut beteiligt waren.

Aus der Vielzahl der bestehenden Instrumente, Methoden und Konzepte für Nachhaltiges Wirtschaften wurden im Rahmen von eukona die Schwerpunkte auf Label und Standards in der Ernährungswirtschaft sowie ausgewählte betriebliche Instrumente Nachhaltigen Wirtschaftens gesetzt. Eine Zusammenfassung zu den Ergebnissen mit dem Schwerpunkt auf Label und Standards wird nachfolgend dargestellt.

Instrumente Nachhaltigen Wirtschaftens in der Ernährungswirtschaft

Aus weit über hundert identifizierten unterschiedlichen Instrumenten Nachhaltigen Wirtschaftens wurden im Projekt eukona nach einem ersten Screening ca. 30 Instrumente nach unterschiedlichen Kriterien (z. B. Praxisrelevanz, Referenzen, inhaltlicher Fokus) für eine weitere Betrachtung ausgewählt, analysiert und vergleichend dargestellt.

Dazu wurde eine Systematik entwickelt und für die jeweiligen Instrumente anhand einer einheitlichen Struktur ein Kurzprofil (0,5 Seiten) und ein Instrumentendatenblatt (ca. 2-5 Seiten) erstellt. Die Systematik beinhaltet dabei sowohl eine Einordnung der Instrumente hinsichtlich der Unternehmensbereiche, die von dem Instrument erfasst und beeinflusst werden (z. B. „Innovation, Kooperation“ oder „Kunden, Produkte, Märkte“), als auch eine Unterscheidung hinsichtlich deren Wirkungsebene in Bezug auf Nachhaltigkeit (sozial, ökonomisch, ökologisch, integrativ). Darüber hinaus wird eine Einstufung des Instrumentes hinsichtlich Aufwand und Komplexität für die Umsetzung vorgenommen (von sehr niedrig bis sehr hoch).

Das Kurzprofil jedes Instrumentes enthält neben seinem Namen und Logo eine Einordnung hinsichtlich der oben beschriebenen Systematik in Form einer grafischen Darstellung sowie folgende Angaben: Problem/Zielgruppe, Toolbeschreibung/Umsetzung, Praxiserfahrung/Nutzen, Urheber/Kontakt. Detailliertere Informationen zu jedem Instrument können dem nach einheitlichen Gliederungsmerkmalen strukturierten jeweiligen Instrumentendatenblatt entnommen werden.

Über diese so aufbereiteten Instrumente hinaus wurde in eukona das bereits bestehende Instrument des Initialen NachhaltigkeitsChecks (INC) in allen Partnerländern übersetzt und hat Eingang in die unterschiedlichen Curricula bzw. Lehr-/Lernmaterialien gefunden. Im Rahmen einiger Pilotumsetzungen (z. B. Österreich, Spanien, Ungarn) wurde aktiv mit dem Instrument mit Unternehmen gearbeitet, in Finnland und Deutschland im Rahmen der Aus- und Weiterbildung. Der INC steht als Projektergebnis von eukona in den Sprachen Englisch, Finnisch, Spanisch und Ungarisch online zur Verfügung (www.csr-food.com).

Label und Standards in der Ernährungswirtschaft

Für alle wichtigen Nahrungsmittel tierischer und pflanzlicher Herkunft sind Qualitätsnormen, Gütevorschriften oder Handelsklassen festgelegt. Die Einhaltung dieser gesetzlichen Vorschriften wird durch amtliche oder amtlich bestellte Kontrollorgane überwacht. Um dem Verbraucher zu signalisieren, dass mehr getan wird als die gesetzlichen Vorschriften einzuhalten, wurden eine ganze Reihe von Warenzeichen bzw. Label entwickelt. Diese verfolgen unterschiedliche Zielsetzungen und weisen entsprechend unterschiedliche Kriterien auf. Allen gemeinsam ist, die Qualität und Leistungsfähigkeit der Lebensmittelprodukte zu dokumentieren und auf sie aufmerksam zu machen.

Label sind Kennzeichen für Qualität und Herkunft von Produkten und Produktionsweisen. In Form von Schriftzeichen, Symbolen und Logos erscheinen Label auf der Verpackung von Produkten und transportieren Qualitäts-Informationen. Sie dienen im Wettbewerb um Kunden der Differenzierung und Profilierung von Lebensmitteln. Label sollen Vertrauen beim

Verbraucher schaffen, sie werben für Produkt und Produzent und geben Garantien. Produzenten und Vermarktern von Lebensmitteln geht es bei Labeln um Lebensmittelsicherheit, Qualität, Produkthaftung, Rückverfolgbarkeit und Transparenz. Dabei werden zunehmend der gesamte Produktionsprozess, das Unternehmen sowie die Akteure entlang der Lebensmittelkette überwacht.

Unterschieden wird zwischen betrieblichen (Unternehmenszeichen) und überbetrieblichen Zeichen (Gemeinschaftszeichen). Inhaber und Nutzer des Zeichens sind bei Unternehmenszeichen identisch. Bei überbetrieblichen Zeichen ist i.d.R. ein Verband Zeicheninhaber. Dieser vergibt das Recht zur Nutzung des Zeichens mit dem Ziel, eine unverwechselbare Marke zu schaffen.

Eigenschaften und Qualitätsmerkmale von Produkten und Produktionsweisen werden auch von internationalen **Standards** bestimmt, die von großen Unternehmenszusammenschlüssen erarbeitet werden. Sie werden in der erarbeiteten Einteilung auch synonym als Organisationszeichen bezeichnet.

Alle Label und Standards wurden in eukona nach einer einheitlichen Systematik eingeteilt und strukturiert aufbereitet. Sie sind als Informationsangebot unter der website www.csr-food.com in deutscher und in englischer Sprache dargestellt (vgl. Abbildung 1).

Bei der grundlegenden Einteilung der insgesamt etwa 100 Label und Standards wurde in folgende Gruppen unterschieden^{ix}:

Standards/Organisationszeichen: Handelsunternehmen und Lebensmittelindustrie entwickeln internationale Standards, um die Sicherheit von Lebensmittel zu gewährleisten. Ziel ist, das Vertrauen der Verbraucherinnen und Verbraucher in die Produkte der Ernährungswirtschaft zu verbessern. Diese Standards bzw. Organisationszeichen führen zu mehr Transparenz entlang der Produktionskette.

Hersteller- und Produktzeichen: Die mit dem Zeichen verbundenen Aussagen beruhen auf von einzelnen Unternehmen festgelegten Anforderungen an das Produkt. Qualitätskontrollen erfolgen durch unternehmenseigene Prüfungen und/oder durch beauftragte Kontrollinstitutionen. Wenn dem Verbraucher mit dem Produkt bestimmte Qualitätskriterien vermittelt werden können, kann sich das Label zum Markenzeichen eines Unternehmens entwickeln. Für kleine Unternehmen ist ein Unternehmenszeichen oft die einzige Möglichkeit, sich optisch im Wettbewerb zu positionieren.

Eigenmarken: Produkte, die über den Lebensmittelhandel abgesetzt werden, unterliegen einem harten Wettbewerb. Sie müssen eine Reihe von Voraussetzungen erfüllen, um auf Dauer erfolgreich zu sein. Fast alle der großen Konzernunternehmen im deutschen Lebensmittelhandel haben entsprechende Eigenmarken entwickelt. Dabei handelt es sich entweder um Generalmarken für möglichst viele Produkte oder aber um Zeichen für begrenzte Produktgruppen.



Abbildung 1: Einteilung der Label und Standards auf www.csr-food.com

Bio-Zeichen: Im ökologischen Landbau spielt die Qualitätssicherung auf der Erzeugerebene, im Verarbeitungsprozess und in der Vermarktung eine wesentliche Rolle. Die Europäische Union hat mit der Verordnung (EWG) Nr. 2092/91 dafür einen gemeinschaftlichen Rahmen geschaffen. In der Verordnung ist festgelegt, welche Anforderungen (bei der Erzeugung, Aufbereitung, Kennzeichnung, bei Kontrolle und beim Handel) landwirtschaftliche Produkte erfüllen müssen, damit sie als ökologische Erzeugnisse angeboten werden dürfen. Auf der Grundlage der Verordnung (EWG) Nr. 2092/91 wurde 2001 in Deutschland das Biosiegel eingeführt.

Erzeugerzeichen: Diese Zeichen werden von einer Gruppe von Erzeugern bzw. Herstellern genutzt, aber auch von einer Vielzahl von Unternehmen geführt. Oft ist der Produktionsumfang einzelner Betriebe sehr klein oder der Aufwand an Logistik und Geld zu groß für ein betriebliches Zeichen. Deshalb werden Gemeinschaftszeichen installiert, unter denen eine Gruppe von Produzenten ihre Produkte anbietet. Dazu bedarf es allerdings möglichst identischer Produktionsweisen bei den Erzeugern sowie einer einheitlichen Produktqualität.

Zeichen mit Qualitätssicherungssystem: Vor dem Hintergrund zunehmenden Wettbewerbs und steigender Kundenanforderungen reichen heute reine Gütezeichen mit Prüfungen und Kontrollen des Endproduktes oft nicht mehr aus. Hier werden dann Qualitätssicherungs-

systeme wirksam, bei denen Anforderungen nicht nur ans Produkt, sondern auch an die verwendeten Rohstoffe, an die Produktion und Vermarktung definiert sind und die laufend kontrolliert, dokumentiert und geprüft werden. Dies bedeutet für die Zeichennehmer hohe Aufwendungen hinsichtlich Durchführung, Dokumentation und Kosten. Zum einen geht es darum, einen definierten Standard innerhalb des handelsinternen Warenverkehrs für die Betriebe zu schaffen, die an der Herstellung und Vermarktung beteiligt sind. Zum anderen werden diese Systeme auch dafür eingesetzt, das Vertrauen der Verbraucherinnen und Verbraucher zu verbessern.

Gütezeichen: Gütezeichen garantieren eine Mindestqualität eines Erzeugnisses hinsichtlich der gesamten Produktqualität oder hinsichtlich bestimmter Teilqualitäten. In der Regel beschränken sie sich auf jenen Teil der Qualität, der objektiv messbar ist. Sie erbringen den Nachweis, dass bestimmte anerkannte, nachprüfbare Güte- und Prüfbestimmungen eingehalten werden. Diese werden durch neutrale Kontrollstellen überprüft. Gütezeichen werden nicht für Einzelprodukte oder für einzelne Unternehmen vergeben, sondern branchenmäßig für ganze Produkt- oder Leistungsgruppen (auch produktübergreifend). Die Qualitätsstandards orientieren sich v.a. an gesetzlichen Grundlagen und Normen. Gütezeichen sind Ausweis neutral überwachter Qualität, die den von allen Beteiligten gemeinsam festgelegten Anforderungen genügen.

Herkunftszeichen: Hierbei handelt es sich um Zeichen, die auf die lokale oder regionale, auch auf die nationale Herkunft von Produkten hinweisen. In Deutschland können Herkunftszeichen einen besonderen Schutz erhalten, das sog. „geographische Herkunfts-Gewährzeichen“ des RAL (Deutsches Institut für Gütesicherung und Kennzeichnung, ehemals Reichsausschuss für Lieferbedingungen). Dieses dokumentiert Qualitätsanforderungen, Kennzeichnungsregelungen sowie die geographische Angrenzung des Herkunftsgebietes.

Ökologische Anbauverbände: Erzeugerverbände im ökologischen Anbau haben eigene Zeichen, welche auf der Grundlage der jeweiligen Verbandsrichtlinien vergeben werden. Diese gehen meist über die Forderungen der EG-Öko-Verordnung hinaus. Die Verbandsmitglieder müssen nach diesen strengen Richtlinien wirtschaften und werden meist zusätzlich zu den staatlichen Kontrollinstitutionen auch von den Verbänden selbst kontrolliert. Meistens tragen Produkte, die mit einem der ökologischen Anbau-Verbandslabels gekennzeichnet sind, auch das deutsche EG-Bio-Siegel.

Soziale Zeichen: Sozial-Labels kennzeichnen „fair“ gehandelte Waren. „Fair“ ist dabei je nach Verband bzw. Träger des Zeichens unterschiedlich definiert. Gemeinsam haben die Labels die grundsätzliche Idee, den oft in ärmlichen Verhältnissen lebenden Erzeugern Preise für ihre Produkte zu bezahlen, welche ihnen die Ernährung ihrer Familien ermöglichen und evtl. noch Spielraum für Investitionen lassen. Somit sollen dauerhaft die Lebens- und Arbeitsbedingungen in den Entwicklungsländern verbessert werden.

Abbildung 2 zeigt am Beispiel des „sozialen“ Zeichens „tegut...FAIR verbindet“ die Aufbereitung der jeweiligen Label und Standards.

The screenshot shows a web browser window with the address bar displaying 'csr-food: tegut...FAIRbindet'. The website header includes navigation links for 'home', 'Sitemap', 'Hilfe', 'Suche', 'englisch', and 'deutsch'. The main navigation menu on the left lists categories like 'Home', 'Branche', 'Labels und Standards', 'INC - Initialer Nachhaltigkeitscheck', 'Kontakt', and 'Links'. The 'Labels und Standards' section is expanded, showing sub-items like 'Labeleinteilung', 'Standards', 'Hersteller/Produktlabel', 'Eigenmarken', 'Bio-Zeichen', 'Erzeugerzeichen', 'Zeichen mit QS', 'Gütezeichen', 'Herkunftszeichen', 'Anbauverbände ökologischer Anbau', and 'Soziale-Zeichen'. The 'Soziale-Zeichen' section is selected, displaying a label for 'Tegut...FAIRbindet'. The label content includes: 'Label und weiterführende Informationen: www.tegut.de', 'Träger/Ziele' (Tegut... Ziele: Durch den Bezug der Bananen von dem Verbund „Banelino“, bestehend aus etwa 350 Kleinbauern, soll eine Verbesserung im ökologischen, ökonomischen und sozialen Bereich für die Kleinbauern der Dominikanischen Republik erreicht werden.), 'Produkt/Produktgruppe' (Bananen), 'Kriterien' (Effizienter Einsatz von Wasser bei der Bewässerung der Plantagen, Zugang zu sauberem Trinkwasser und bessere gesundheitliche Vorsorge für die Kleinbauern, Verbesserung der Situation der Saisonarbeiter aus Haiti, Qualitätssicherung vor Ort), and 'Verfahren'. A 'Soziale Zeichen' sidebar on the right lists links for 'Hand in Hand', 'Banafair', 'Transfair', 'Max Havelaar', 'tegut...FAIRbindet', 'Fair Globe', and 'gepa'. The Eukona logo is visible in the bottom left corner.

Abbildung 2: Darstellung eines Labels aus der Gruppe “Soziale Zeichen”

Alle Label und Standards sind nach einer einheitlichen Struktur aufbereitet, damit sich die Nutzer/-innen möglichst einfach und schnell zurechtfinden und die jeweiligen Inhalte möglichst einfach vergleichen können. Die Struktur gliedert sich in:

- Name des Labels und weiterführende Informationen (inkl. Logo und Website)
- Träger/Ziele
- Produkt/Produktgruppe
- Kriterien
- Verfahren
- Verbreitung
- Kosten/Sanktionen
- Anmerkungen/Kommentare

Ergänzt werden alle Label und Standards durch Links auf die jeweiligen Urheber oder Zeichenträger.

Das dargestellte Unterstützungs- und Informationsangebot für Label und Standards erreicht, obwohl es sich primär an die Zielgruppen Unternehmen und deren Beschäftigte in der Ernährungswirtschaft richtet, weitere Zielgruppen wie interessierte Verbraucher oder auch die interessierte Fachöffentlichkeit. Aufgrund der Bedeutung finden sich Label und Standards in den Lernsituationen fast aller Projektpartner in eukona wieder.

Fazit und Ausblick

Betriebliche Instrumente nachhaltigen Wirtschaftens werden ebenso wie Label und Standards nicht nur in der Ernährungsbranche in den kommenden Jahren weiter Bedeutung gewinnen. Mit der im Projekt eukona geleisteten Bearbeitung konnte ein Beitrag geleistet werden, diese Angebote weiter zu systematisieren, transparent zu machen und über das Webportal www.csr-food.com einer potenziell breiten Öffentlichkeit zur Verfügung zu stellen. Aufgrund der Schwerpunktsetzung in eukona konnten allerdings auch weitere wichtige Schritte nicht bearbeitet werden und könnten Gegenstand zukünftiger Bildungs-, Forschungs- und Umsetzungsprojekte sein. Als Beispiele seien genannt:

- Kompetenzentwicklungsmaßnahmen für unterschiedliche Zielgruppen in der Ernährungsbranche zu der Thematik, wie z. B. unterschiedliche Beschäftigtengruppen in Unternehmen oder Bildungspersonal in der beruflichen Aus- und Weiterbildung.
- Erarbeitung von Good-practice-Beispielen zu den jeweiligen Instrumenten und Konzepten, z. B. um deren Einsatz in Lernsituationen in der Ausbildung zu vereinfachen.
- Initiierung und Umsetzung von Projekten in Unternehmen der Ernährungswirtschaft zur Verbesserung der Nachhaltigkeitsleistung.
- Systematisierung, welche Instrumente und Konzepte wie sinnvoll miteinander kombiniert und in welcher zeitlichen Abfolge in Unternehmen eingesetzt werden können.

Wesentlicher Punkt bleibt letztendlich, dass vorhandene Angebote an Instrumenten, Labels und Standards in Unternehmen auf einen fruchtbaren Boden fallen und proaktiv umgesetzt werden. Nur so kann ein signifikanter Beitrag geleistet werden, die bestehenden großen Herausforderungen Nachhaltigen Wirtschaftens in der Ernährungsbranche zu bewältigen.

Autor des Beitrages:



Holger Rohn, Dipl.-Ing.;
Geschäftsführender Gesellschafter der Trifolium – Beratungsgesellschaft mbH

Kontaktdaten:

Trifolium – Beratungsgesellschaft mbH,
Hanauer Str. 10, 61169 Friedberg
Tel.: 06031/68754-63, Fax: -68
E-Mail: holger.rohn@trifolium.org
www.nachhaltigkeit.de

Quellen:

ⁱ Vgl. www.ifm-bonn.de.

ⁱⁱ Rohn, Holger (2008): Unternehmensführung und nachhaltige Unternehmensentwicklung in KMU, in: Müller, David (Hg.): Controlling für kleine und mittlere Unternehmen, München, Oldenbourg, S. 362–385.

ⁱⁱⁱ Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit/ econsense – Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft e. V./ Centre for Sustainability Management (CSM) der Leuphana Universität Lüneburg (Hg.) (2007): Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. Von der Idee zur Praxis: Managementansätze zur Umsetzung von Corporate Social Responsibility und Corporate Sustainability, Berlin.

^{iv} Rohn, Holger (2008): ebenda.

^v Baedeker, Carolin/ Rohn, Holger (2006): Instrumente für nachhaltiges Wirtschaften, in: Tiemeyer, E.; Wilbers, K. (Hg.): Berufliche Bildung für nachhaltiges Wirtschaften. Konzepte - Curricula - Methoden – Beispiele. Bielefeld, S. 223–230.

^{vi} Grundlage der website csr-food.com sind Vorarbeiten des EU-Projektes kompakt und dessen Website www.kompaktnet.de

^{vii} Rohn, Holger (2009): Konzepte und Unterstützungsangebote für Unternehmen in der Ernährungsbranche zum Nachhaltigen Wirtschaften. eukona aspekte 05, Soest.

^{viii} kompakt (Hg.) (2005): Zukunftssicherung durch nachhaltige Kompetenzentwicklung in kleinen und mittleren Unternehmen der Ernährungswirtschaft, Münster, Wuppertal.

^{ix} Überarbeitete und ergänzte Darstellung aus: Westermann, Udo/ Rohn, Holger/ Baedeker, Carolin/ Geßner, Christian (2005): kompaktnet.de – das Informationsportal für eine zukunftsfähige Ernährungswirtschaft, in: kompakt (Hg.) (2005): Zukunftssicherung durch nachhaltige Kompetenzentwicklung in kleinen und mittleren Unternehmen der Ernährungswirtschaft, Münster, Wuppertal.